



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NA OUVIDORIA DO UNICEUB

JOSIANE COSSUL
RA: 2035053/6

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, junho de 2008.

JOSIANE COSSUL

**ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NA OUVIDORIA DO UNICEUB**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, junho de 2008.

JOSIANE COSSUL

ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO:
UM ESTUDO DE CASO NA OUVIDORIA DO UNICEUB

Monografia apresentada como um dos
requisitos para conclusão do curso de
Administração do UniCEUB – Centro
Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Banca examinadora:

Professor Marcelo Gagliardi
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

Brasília/DF, ____ de _____ de 2008.

“Somente os que ousam errar muito podem realizar muito”
John F. Kennedy.

Dedico este trabalho aos meus irmãos,
Claudia e Wagner, pela paciência, carinho,
força e admiração.

Agradeço,

A Deus, pela minha saúde, pela benção de poder conviver com as pessoas que amo e por iluminar todos os meus passos.

Aos meus pais, Inácio e Jurema, que dedicam tanto carinho e amor à constante construção da nossa família, pela educação que me proporcionaram, por acreditarem nas minhas escolhas e pelo amor incondicional.

Ao meu namorado, Rafael, pelo amor, estímulo e apoio.

E ao Professor Marcelo Gagliardi, por assumir e cumprir seu papel de educador acadêmico, com tanta discrição, apoiando e zelando por cada um de seus alunos.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A tríade do tempo.....	13
Figura 2 – A teoria da estrela.....	18
Figura 3 – A palavra smart.....	19
Figura 4 – Objetivos Remde.....	19
Figura 5 – Níveis organizacionais	22

RESUMO

É fundamental que as empresas administrem o tempo no trabalho, sendo uma necessidade para ganhar produtividade, podendo até identificar os pontos falhos na organização. A melhoria da produtividade é essencial em qualquer atividade produtiva, pois no mundo que estamos as pessoas que dirigem estão enfrentando administrações cada vez mais complexas, com mais responsabilidades, com a agravante de contar prazos de decisões cada vez mais apertados. Através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso da Ouvidoria, setor do UniCEUB criado em novembro de 2006, com a finalidade de promover uma aproximação entre o público acadêmico e não acadêmico, procura-se analisar o seguinte problema de pesquisa: é possível administrar o tempo na Ouvidoria do UniCEUB para gerar uma organização do trabalho? Os objetivos da pesquisa, de caráter exploratório, foram: levantar uma teorização de administração do tempo, organização do trabalho; analisar a relação da administração do tempo e organização do trabalho; verificar se há a necessidade de compartimentar as tarefas por funcionário da Ouvidoria, para melhor aproveitamento do tempo e organização do trabalho. Os dados do estudo de caso foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas e observação pessoal. Todo esse contexto proporcionou uma análise crítica sobre a administração do tempo na Ouvidoria, que pode atuar como uma ferramenta de gestão e diminuir as possíveis dificuldades de não cumprir prazos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Tema.....	9
1.2 Delimitação do tema	10
1.3 Problema	10
1.4 Objetivo geral.....	10
1.5 Objetivos específicos	10
1.6 Metodologia	10
1.6 Estrutura do trabalho	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Conceito de administração do tempo.....	12
2.2 Conceito de organização do trabalho	14
2.3 Como administrar o tempo.....	15
2.4 Teoria do símbolo da estrela	16
2.5 Definindo metas	18
2.6 Trabalho organizado	20
2.7 Lidar com o inesperado	23
2.8 Distribuição do trabalho	24
3 METODOLOGIA.....	28
4 ESTUDO DE CASO	30
4.1 Breve histórico da Instituição	30
4.2 Filosofia	31
4.3 Conceito de ouvidoria	32
4.4 Breve histórico da Ouvidoria.....	32
4.4 Entrevista.....	32
4.4 Análise Crítica.....	33
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE	41

1 INTRODUÇÃO

O tema administração do tempo e organização do trabalho foi abordado devido a um elevado número de pendências de atividades e dificuldades de organização, causados por falta de melhor administrar o tempo. Tornou-se importante estudar este tema uma vez que nem todas as empresas de atendimento ao público podem ter funcionários especializados para finalidade específica, uma vez que desempenham várias funções internas diferenciadas, então, um funcionário neste tipo de setor, por falta de administração do tempo, pode prejudicar o funcionamento da Instituição e do próprio desempenho do setor.

Este trabalho monográfico buscou analisar se os funcionários administram o tempo para gerar uma organização no trabalho em setores com diversas tarefas, e se há a necessidade de compartimentar as tarefas para melhor utilização do tempo, com um estudo de caso na Ouvidoria do UniCEUB.

A administração do tempo precisa ampliar o seu horizonte com relação à vida profissional, sendo que é essencial para manter um ambiente organizado. O objetivo dessa monografia é esclarecer e ajudar as pessoas a administrarem o tempo para gerar uma organização no seu ambiente de trabalho, podendo realizar todas as atividades ao término do expediente.

Deste modo, esta pesquisa buscou analisar a bibliografia existente sobre administração do tempo e organização do trabalho e relacioná-la com a realidade da Ouvidoria do UniCEUB. O interesse por este assunto deve-se ao fato de ser estagiária do setor de atendimento ao público e conviver com acúmulo de tarefas que geram pendências e não cumprimento de prazos, por falta de administração do tempo e organização do trabalho. Pretende-se, desta forma, analisar o que é necessário mudar no setor, para melhor aproveitamento do tempo, durante o período de trabalho.

1.1 Tema

Administração do tempo e organização do trabalho.

1.2 Delimitação do tema

Administração do tempo e organização do trabalho: um estudo de caso na Ouvidoria do UniCEUB.

1.3 Problema

É possível administrar o tempo na Ouvidoria do UniCEUB para gerar uma organização do trabalho?

1.4 Objetivo geral

Apresentar um estudo de administração do tempo e organização do trabalho a partir de um estudo de caso na Ouvidoria do UniCEUB.

1.5 Objetivos específicos

- Levantar uma teorização de administração do tempo e organização do trabalho.
- Analisar a relação da administração do tempo e organização do trabalho a partir de um estudo de caso aplicado na Ouvidoria do UniCEUB;
- Verificar se há a necessidade de compartimentar as tarefas por funcionário da Ouvidoria, para melhor aproveitamento do tempo e organização do trabalho;
- Demonstrar os resultados obtidos no estudo.

1.6 Metodologia

Para produção desse trabalho foi realizada uma pesquisa através de entrevista e observação pessoal, que buscou identificar se a administração do tempo no período de trabalho são aplicados aos funcionários da Ouvidoria do UniCEUB.

1.7 Estrutura do trabalho

A primeira parte contém as teorias sobre administração do tempo e organização do trabalho. Em seguida, o conceito de administração do trabalho, conceito de organização do trabalho e as dificuldades relacionadas à falta de administração do tempo no trabalho.

Na segunda parte foi apresentada a metodologia aplicada para a realização deste trabalho, que constituiu em pesquisa bibliográfica, utilizada através de livros para a coleta de informações, assim como, foram utilizadas também, a pesquisa de campo com aplicação de entrevistas e observações pessoais.

Na terceira parte do trabalho foi apresentado um estudo de caso da Ouvidoria do UniCEUB, com a aplicação de uma pesquisa de campo através de uma entrevista e seus resultados, a fim de relacionar teoria com a prática. Por fim, foram apresentados os resultados obtidos do estudo.

A seguir são apresentados alguns aspectos teóricos do tema. Este referencial teórico serviu de base para a aplicação prática no estudo de caso que foi relatado em seguida. Todos estes elementos se fundiram para se alcançar um dos grandes objetivos do trabalho: o aprofundamento da temática da administração do tempo e organização do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho, apresentam-se os principais conceitos de Administração do tempo e Organização do trabalho, de acordo como os autores pesquisados. Também, são apresentadas as vantagens que um estudo de administração do tempo gera nas empresas, de acordo com suas características.

2.1 Conceito de administração do tempo

Antes de iniciar o conceito de administração do tempo, é importante definir o que é tempo. Para Junqueira (1988, p. 15), “o tempo é uma das coisas mais indefiníveis e paradoxais: o passado já se foi, o futuro ainda não chegou, e o presente se torna o passado, mesmo enquanto procuramos defini-los, e como se fosse um relâmpago, num instante existe e se extingue”.

Administração do tempo significa assumir o controle das exigências em relação ao tempo de que dispomos estabelecendo o equilíbrio certo, e ser mais apropriado às metas e necessidades (CLEGG, 2002).

Para Maintland (2002, p. 7), “a administração do tempo pode ser definida de forma simples, como um plano de utilização e controle do mesmo da forma mais eficiente e eficaz possível”:

O tempo é algo limitado, transitório e efêmero, e por isso é difícil de controlar. O tempo é difícil de ser utilizado de maneira eficiente e efetiva. Significa trabalhar com afinco e corretamente, de modo que as tarefas sejam executadas e os resultados atingidos no prazo. A administração do tempo de ser uma abordagem harmoniosa, abrangente e não mescla de idéias estanques, táticas e truques. Deve abranger e incluir todos os aspectos do trabalho e em todos os momentos, ao longo das constantes alterações e atualizações, levando em conta a situação que se apresenta. Jamais deve atingir a perfeição, apesar de ser possível alcançar qualidade superior, ou no mínimo certas melhorias relevantes (MAINTLAND, 2002).

Já para Hindle (2000, p. 5), “administrar o tempo é fazer um bom uso do seu tempo, podendo identificar os pontos falhos da organização e sugerir soluções, considerado uma necessidade para ganhar produtividade no trabalho.”

Na visão de Barbosa (2004, p. 52), afirma que “o tempo é uma trindade, pois ele é geralmente referenciado em três dimensões: horas, minutos, segundos; meses, dias e anos; décadas, séculos e milênios”.

Durante décadas, a administração do tempo identificou dois grandes fatores que definem todos tipo de atividade. Ela dividia o tempo pelo critério da urgência e pelo critério da importância. A definição de urgente é algo que deve ser feito com rapidez, algo imediato que exige atenção instantânea. Já o critério de importante é definido como algo que produz resultado, que tem grande valor, merece uma atenção especial e não exige pressa (BARBOSA, 2004).

O tempo pode ser organizado de modo a concentrar nas necessidades e princípios, fazendo com que se coloque as prioridades em primeiro lugar, de uma maneira equilibrada.



Figura 1: A tríade do tempo
Fonte: Barbosa (2004).

Para Barbosa (2004, p. 56), algumas atividades têm uma esfera de importância, “o planejamento é necessário para alcançar metas, a organização é para ganhar tempo, sendo preciso organizar os papéis, informações, arquivos e e-mails e a execução é importante para entrar em ação para alcançar os objetivos”.

Para Junqueira (1988, p. 10), “a administração do tempo é um meio de tornar o executivo mais eficaz, dando a ele mais tempo para aplicação em atividades mais importante”, e implica na observação de três etapas:

Diagnose da forma de gastar tempo (quanto tempo é dispendido em cada atividade e quais são as principais fontes de desperdício de tempo).
Soluções dos problemas diagnosticados como fontes de desperdício de tempo.
Aplicação do tempo ganho em atividades produtivas do ponto de vista individual, gerencial e organizacional (JUNQUEIRA, 1988).

Para Chaves (2004), “administrar o tempo não é uma questão de ficar contando os minutos dedicados a cada atividade: é uma questão de saber definir prioridades”.

Saber administrar o tempo é ter clareza cristalina sobre o que, para nós, é mais prioritário, dentre as várias coisas que precisamos e desejamos fazer - e tomar providências para que essas coisas mais prioritárias sejam feitas, sabendo que as outras provavelmente nunca vão ser feitas, mas tudo bem: elas não são prioritárias (CHAVES, 2004).

Administração de tempo não é uma técnica, mas sim um comportamento. Não existe nenhuma técnica que resolva o problema da má administração do tempo. Administrar tempo é comportamento, é a atitude diante de uma tarefa (ALVARAES, 1997).

De acordo com os conceitos dos autores, entende-se que administração do tempo é colocar tudo em ordem em determinado horário, saber organizar o dia-a-dia de forma a não faltar tempo para realizar as coisas que desejamos.

2.2 Conceito de organização do trabalho

Para Faria (1984, p. 19), “organização do trabalho é um sistema de atividades coordenadas que transformam ou adaptam o ambiente”.

Para Hopkins (2000), “para melhorar a organização do trabalho, é preciso que as pessoas examinem com novos olhos suas funções, para aprender a trabalhar em conjunto de maneiras aprimoradas”.

Para Hopkins (2000), “consegue-se uma boa organização do trabalho quando todos os elementos do trabalho são abordados, integrados e administrados em um conjunto”. Os princípios básicos são os seguintes:

Obter um equilíbrio entre as necessidades dos clientes e as necessidades dos provedores de serviços;
Promover o trabalho em equipe, não a forma hierárquica de pensar;
Planejar para enfrentar as interrupções;
Empoderar o pessoal tanto para levantar quanto para usar dados;
Usar as intervenções e abordagens mais atualizadas que existam (HOPKINS, 2000).

A partir dos conceitos acima, entende-se que organização do trabalho é saber organizar as tarefas e o ambiente de trabalho. Vale salientar que quando organizamos o trabalho, o setor pode melhorar no atendimento ao cliente e oferecer

mais satisfação à equipe de trabalho, podendo funcionar de forma mais efetiva, e reduzindo os desperdícios pela má administração do tempo. Ou seja, os funcionários tornam-se mais produtivos e satisfeitos, e os recursos são usados de forma mais eficaz.

2.3 Como administrar o tempo

A melhor administração do tempo está familiarizada com alguns conceitos básicos como: planejar, antecipar, priorizar, e equilibrar (BARBOSA, 2004).

Para Barbosa (2004, p. 80), “planejar é a melhor forma de ganhar tempo. O planejamento ajuda a ganhar uma visão daquilo que deve ser feito e de como será feito, ajudando a reduzir os riscos e prever resultados”.

Antecipar é evitar possíveis problemas, de modo a reduzir urgências e aumentar as situações importantes (BARBOSA, 2004).

De acordo com Barbosa (2004, p. 82), “priorização é a preferência que se dá à realização de algo mais importante e é classificada por dois critérios: ABC e por ordem numérica de execução, (por exemplo, A1, A2, B1, B2, B3, C1)”.

A priorização ABC para lista de tarefas as atividades são agrupadas por letras: A para tarefas de alta prioridade, que devem ser feitas no momento ou se transformaram em grandes problemas, B para tarefas que são importantes, mas que podem ser feitas no outro dia sem problemas, C para tarefas opcionais que podem ser feitas qualquer dia da semana (BARBOSA, 2004).

Equilibrar significa fatiar o tempo para aproveitar a vida em sua totalidade, e não apenas transformá-lo em uma situação mecânica, dedicada a uma função específica (BARBOSA, 2004).

Para uma melhor administração do tempo devem-se priorizar assuntos em função de importância e urgência:

Assuntos importantes são aqueles que são relevantes em termos de nossos objetivos, é o que traz resultados, conseqüências. Urgências são caracterizadas por uma necessidade premente de se realizar atividades dentro de um prazo específico, podendo não coincidente com um assunto importante, uma pressão temporal para execução (JUNQUEIRA, 1988).

Junqueira (1988, p. 19), “o importante é procurar reservar previamente uma

parcela de tempo para a execução de cada tarefa, executando em primeiro lugar, aquela tarefa que produzir mais resultados ou conseqüências”.

De acordo com Ferreira 2008, as atividades devem ser divididas em grupos:

Grupo 1 - Atividades Urgentes: As atividades urgentes devem ser concluídas no mais breve espaço de tempo passível. Elas nos causam stress, por isso devemos trabalhar com antecedência para não termos este tipo de atividade. Os itens urgentes têm que ser resolvidos hoje, ou melhor, agora mesmo se possível. Grupo 2 - Atividades Importantes: As atividades importantes devem ser trabalhadas continuamente para se chegar ao seu final com calma, sem deixá-la ir para a categoria de urgente. Grupo 3 - Atividades Necessárias: As atividades necessárias devem ser feitas todos os dias. Neste grupo entram as atividades de trabalho que são mais leves como, responder e-mails, abrir correspondência, planejar seus compromissos do dia seguinte. Grupo 4 - Atividades Imprevistas: As atividades imprevistas são as atividades não agendadas. (FERREIRA, 2008).

Na visão de Barbosa entende-se que antes de pensar no termo administração do tempo, deve ter algumas palavras em mente, como saber o que é prioridade, o que é mais urgente, antecipar, e antes de tudo planejar o que vai ser feito durante aquele período de trabalho, isso para evitar determinados problemas, por falta de planejamento e organização.

Na visão de Ferreira, devemos anotar tudo o que será feito durante o dia ou semana, e no final das anotações saber dividir quais são as atividades urgentes, importantes, necessárias, e se no meio do trabalho surgir uma atividade imprevista, analisar se esta é importante, de forma a administrar sem prejudicar o trabalho.

2.4 Teoria do símbolo da estrela

A teoria da estrela tem cinco fases e busca atender as principais necessidades dos trabalhadores em matéria de produtividade, contém uma série de etapas e de técnicas de aplicação prática (BARBOSA, 2004).

Para Barbosa (2004, p. 94), “a estrela tem significados e representações que sintetizam harmonicamente os resultados perseguidos com a aplicação da metodologia: sucesso, direção e o ser humano com um todo”.

Na teoria de administração do tempo mostrada anteriormente, diz que a administração do tempo depende do comportamento do indivíduo, então se pode afirmar que antes de administrar o tempo melhor no trabalho precisa-se da

administração pessoal de cada interessado, que para Barbosa será considerada completa depois que todas as fases da estrela forem cumpridas.

Barbosa (2004, p. 95), “as cinco fases da estrela ajuda no processo de revisão de prioridades e da necessidade natural de alteração de rota, toda vez que houver mudanças nos objetivos ou em qualquer fator relevante envolvido na rotina”.

O objetivo da identidade é servir como um espelho. Contém algumas ferramentas que possibilitam essa auto-análise que mostram formas de parar para pensar nas coisas realmente importantes da vida. Esta fase é fundamental em todo o processo. É a visão em longo prazo para as coisas relevantes em toda existência. É a forma de escrever o direcionamento que quer dar para a vida. As metas é a forma de colocar em prática as ações necessárias para a realização de maiores objetivos e sonhos. As metas transformam os sonhos em realizações, focam e direcionam energia para a conquista de seus ideais. O planejamento, ou seja, os caminhos que o conduzirão até o ponto que pretende alcançar. Planejar é definir, sempre por escrito, o caminho que será percorrido, prever os possíveis problemas, identificar os passos intermediários, definir os prazos e os recursos. Planejar é economizar tempo – tanto na realização de suas metas quanto no trabalho diário. A organização ajuda a aumentar a produtividade. Organizar a vida ajuda a ganhar tempo. Os desafios da organização sempre existiram e o avanço da tecnologia acrescentou novas exigências a esse quadro. A organização é indispensável para a organização física do ambiente e para a lógica dos arquivos. A execução é a convergência de todas as demais. Nela, a identidade é exposta ao mundo, as metas começam a ser feitas, o planejamento é colocado em prática e a organização auxilia na produtividade. É a etapa mais desafiadora de todas. É nela que aparecem os famosos ladrões do tempo como os telefonemas, os e-mails, as reuniões, as tarefas urgentes, etc. Na execução será levado a priorizar as coisas importantes, utilizar a organização pessoal, lidar com o inesperado, delegar e monitorar os resultados (BARBOSA, 2004).

As fases acima são entendidas na vida pessoal, porém é possível transformar para o ambiente de trabalho. Na primeira fase pode-se fazer uma análise do que é mais importante no trabalho, escrevendo o direcionamento que quer se dar para o setor, tendo uma visão em longo prazo da área da empresa. Na segunda, definir as metas e objetivos, na terceira planejar para alcançar o que se pretende no ambiente de trabalho. Na quarta, organizar o ambiente para tornar-se mais produtivo. Após todas as fases definidas, deve-se prestar atenção na última fase, que pode ser considerada a mais difícil no ambiente de trabalho, pois podem surgir situações inesperadas que não podem ser controladas como os telefonemas e *e-mails*. Daí então, surge à organização do trabalho, de forma, a saber, administrar o inesperado em determinado tempo, sabendo priorizar o que é mais importante, para não causar problemas.

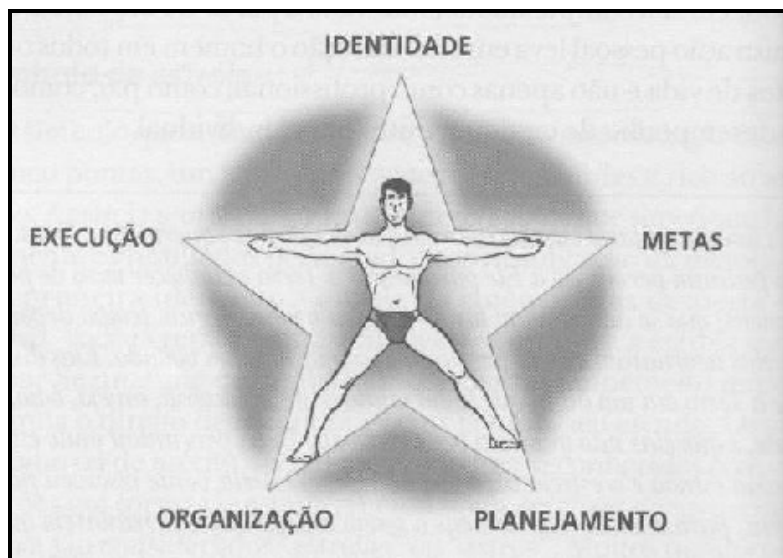


Figura 2: A teoria da estrela
Fonte: Barbosa (2004).

Na figura acima, são demonstradas as cinco fases da estrela como um ciclo. Começa-se pela fase da identidade que é a inicial, que serve de espelho, o braço esquerdo da figura são as metas, que direcionam energia para a conquista dos ideais, a perna esquerda é o planejamento das metas que se pretende alcançar, a perna direita é a organização para ganhar mais tempo. Para finalizar ciclo, o braço direito é a hora de executar a tendência de todas as fases, na qual deve ter o cuidado com as situações imprevistas.

2.5 Definindo metas

As metas podem ajudar a administrar o tempo e se tornar mais organizado, porque envolve um processo de realização, também faz com que não esqueçamos quais são nossos objetivos.

Para Kroehnert (2001, p. 140), “meta é algo que se pode usar para ajudar a estabelecer objetivos e tomar decisões importantes”.

Meta para Barbosa (2004, p. 145), “é algum objetivo definido por escrito, de realização possível e importante, e que realmente queira se alcançar. Escrever uma meta é o processo de tornar consciente um determinado sonho que se carrega”.

Para Barbosa (2004, p. 151), “existem algumas técnicas recomendadas para escrever metas de forma concreta”:

A palavra *smart* (esperto em inglês), com alguns conceitos da formulação dos objetivos das metas. A meta deve estar escrita da seguinte forma:

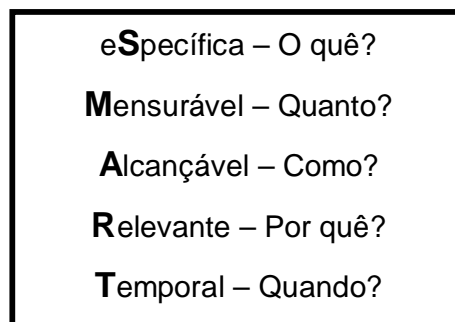


Figura 3: A palavra Smart
Fonte: Barbosa (2004).

Já para Kroehnert (2001, p. 156), “existem cinco técnicas que se deve levar em consideração, que é o plano que inclui os objetivos *REMDE*”:

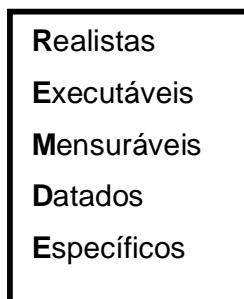


Figura 4: Objetivos Remde
Fonte: Kroehnert (2001).

Na teoria de Barbosa, a palavra específica refere-se ao que é exatamente a meta que se pretende. A mensurável seria qual o tamanho da meta que quer atingir, a alcançável seria através de que meios se alcançaria à meta definida, a relevante, qual a importância dessa meta e a temporal em qual período de tempo que vai realizar esta meta. Barbosa (2004, p. 162), diz que “é impossível propor uma metodologia para administração do tempo sem a definição de metas, que devem ser conectadas a missão da empresa, aos seus papéis, e aos relacionamentos”.

Na teoria de Kroehnert, a palavra realista é quando as metas são reais e constituem a base do processo de estabelecimento de objetivos. As executáveis demonstram que os objetivos devem ser executáveis, nem difíceis e nem fáceis demais de se realizar, e não se deve estabelecer metas que não sejam executáveis.

As mensuráveis significam que os objetivos devem ser mensuráveis de forma, a saber, quanto foi completado ou quanto falta para atingi-lo. Nos específicos, as metas devem ser bem específicas, de modo a não ficarem localizadas no fundo da mente.

2.6 Trabalho organizado

Para Maitland (2002, p. 22), “para tornar-se organizado é preciso priorizar as tarefas que se executa pessoalmente, e pensar na possibilidade de utilizar um plano diário. Ao estabelecer prioridades há três providências a serem tomadas, destacando-se”:

Como atividades urgentes, que ao fazer o levantamento de todas as atividades, colocar uma marca (U), ao lado daquelas que necessitem ser executadas com maior urgência. Como atividades importantes assinar com (I) as atividades que tenham particular importância. (MAITLAND 2002).

Entende-se que é sensato dar prioridade às tarefas de acordo com a importância e a urgência das mesmas.

Para Thalenberg (2003, p. 43), “é preciso organizar-se para localizá-las as informações, objetos e materiais rapidamente”.

Administrando melhor o tempo no trabalho pode gerar um trabalho mais organizado em termos de atividades e ambiente físico.

Para Barbosa (2004, p. 191), “organizar não significa apenas colocar as gavetas em ordem ou livrar-se das pilhas de papel sobre a mesa e passar a trabalhar num ambiente limpo e tranquilo”.

Significa trabalhar com três níveis de organização, que são interdependentes e englobam os principais problemas organizacionais dos trabalhadores do conhecimento:

O nível físico compreende toda a bagunça que pode ver e tocar. Engloba a agenda, o caderno de notas, papéis, gavetas, anotações, livros, cds, etc. É o esforço que se faz no sentido de eliminar a desorganização, tendo uma repercussão imediata. O nível lógico compreende a utilização eficaz da computação. Muitas informações físicas foram transformadas em lógicas com a evolução da informática, transformando num fator que compromete a produtividade, devido às pessoas se perderem com esse avanço tecnológico. O terceiro nível é o conhecimento, que tratará de formas para gerenciar o excesso de informações a que estamos submetidos, incluindo o conhecimento que geramos e precisamos reaproveitar sempre (BARBOSA, 2004).

A desorganização física pode consumir algumas horas; um exemplo é um relatório importante que é empilhado para ler assim que tiver tempo, e após ficar meses esquecidos, readquire importância imediata. Pela falta de organização pode demorar horas para achá-lo (BARBOSA, 2004).

O ideal para controlar o tempo é sempre manter o ambiente de trabalho organizado, de modo a não trazer conseqüências por falta de organização física. Se for percebido que o ambiente encontra-se desorganizado, deve-se agendar, ou reservar um dia para iniciar uma organização física.

A organização lógica, no avanço tecnológico dos computadores, às vezes pode perder muito tempo utilizando programas de forma errada e tornando-se improdutivo, por ficar horas fazendo uma operação que poderia ser realizada com menos tempo (BARBOSA, 2004).

Segundo Clegg (2002, p. 186), “atualmente os programas de computação representam um bom perfil de software para auxiliar o sistema de administração do tempo”.

Para melhor utilização dos programas novos de computador e para não perder tempo com estes, é recomendado um treinamento que possa ajudar os funcionários a dominar as novas ferramentas de trabalho.

Na organização do conhecimento é tomar decisões baseadas em informações, pois poderá passar as informações mais rápidas de forma a gastar menos tempo procurando por determinada informação (BARBOSA, 2004).

Estar informado poderá ganhar mais tempo por já saber da informação, devido não precisar gastar tempo para procurar a resposta para determinada pergunta, ou seja, ter mais conhecimento também leva a ter mais produtividade pessoal e a uma gestão mais eficaz.

De acordo com Barbosa (2004, p. 222), o conhecimento pessoal é uma forma moderna e inteligente de se trabalhar e de economizar tempo e pode conter as seguintes atividades:

Criar: o conhecimento pode ser criado a partir de uma idéia abstrata, de uma inspiração, de um sonho, uma inovação, uma informação. Cada nova experiência que vivenciamos nos remete a um novo conhecimento que absolvemos. Capturar: uma informação ou uma idéia importante de ser capturada de forma a ser colocada no papel. Capturar é transformar o conhecimento em algo que possa ser pesquisado futuramente. Compartilhar: O conhecimento pode ser distribuído para outras pessoas, que poderão reutilizá-lo. Quem compartilha o conhecimento se torna um sábio. Pesquisar: A pesquisa pode adiantar alguns imprevistos, por já estar preparado para dar a informação em determinadas circunstâncias.

Reutilizar a reutilização do conhecimento pode ajudar a economizar tempo e agilizar processos (BARBOSA, 2004).

Quando os indivíduos conhecem algo novo ou capturam uma informação importante, terá aquilo como conhecimento pessoal para si, e se compartilharem com outros membros pode ser economizado o tempo de a outra pessoa procurar pela mesma informação. A pesquisa é importante para saber da informação antes de realmente precisar procurá-la. A reutilização do conhecimento diariamente ajuda a economizar tempo, pois fica guardado na memória, sem precisar perder o tempo procurando pela mesma coisa.



Figura 4: Níveis organizacionais
Fonte: Barbosa (2004).

A figura acima mostra os três níveis organizacionais: o físico que compreende o ambiente e os materiais do setor; o lógico que compreende a evolução da informática; e o conhecimento que trata a forma de delegar o excesso de informações.

2.7 Lidar com o inesperado

Algumas atividades podem ser imprevisíveis, como um atendimento pessoal mais demorado, um telefonema na hora inadequada, *e-mails* em grande quantidade na caixa de entrada, tempos de deslocamento. Essas atividades podem requerer mais tempo para resolvê-la, ou seja, não tem como prever o período de tempo. Então, é preciso saber lidar com as situações inesperadas e tentar administrá-las.

De acordo com Ferreira (2008), “as atividades imprevistas consomem o tempo que poderia já estar programado para outra situação, e percebe-se apenas depois que tiver a noção de quanto tempo foi preciso destinar a atividades que não foram agendadas”.

Devem-se listar todas as tarefas dividindo em categorias, não esquecendo de prever o tempo para itens não agendados, além de pequenas paradas para descanso. Se for anotado tudo o que se tem a fazer e dividir o tempo para dar conta do possível, poderá deixar o dia seguinte sob controle (FERREIRA, 2008).

Para Clegg (2002, p. 53), “o e-mail revolucionou as comunicações empresariais e vem penetrando rapidamente no mundo social”. Ler e responder e-mails requer tempo, e o imediatismo pode provocar constantes distrações.

O atendimento telefônico exige atenção, porém quando os funcionários estão no meio de um trabalho importante podem ser interrompidas repetidas vezes pelo telefone e são capazes até de perder o pique, por desconcentração (CLEGG, 2002).

Para Kroehnert (2001, p. 27), “os telefonemas podem desperdiçar muito tempo quando for recebida uma ligação imprevista”. São apresentas algumas sugestões para lidar com essas situações inesperadas:

Usar um marcador de tempo para controlar o tempo que gasta em cada telefonema sem realmente notar. Estabelecer uma meta espontânea para ver qual é o propósito do telefonema, que ajuda voltar ao rumo do porque a ligação. Ir direto ao assunto a ser tratado. Tentar identificar quais são o tipo de pessoas que fazem perder mais tempo no telefone para poder procurar formas de resolver a situação. Selecionar os telefonemas, colocando uma pessoa para atender as chamadas e verificar do que se trata, se for de baixa prioridade, descartar pro momento (KROEHNERT 2001).

Durante o trabalho, as empresas podem passar por um tempo considerável de deslocamento, às vezes de forma improdutivo. Então, há a necessidade de verificar se há contribuições positivas suficientes para as atividades alvo para compensar o tempo desperdiçado. (CLEGG, 2002).

Quando essas atividades aparecem, é necessário analisar ou colocar qual o grau de importância que se encontra para decidir se é necessário atendê-las ou não.

Se a perseguição telefônica for muito grande, poderá gerar pendências de tarefas e não cumprimento do prazo. Uma solução seria deixar que outro funcionário atendesse ao telefone enquanto o outro estiver concentrado.

Às vezes os funcionários precisam se deslocar do trabalho para resolver determinado problema, mas é considerável que quando o funcionário se desloca para resolver alguma situação, está se locomovendo a trabalho.

2.8 Distribuição do trabalho

É importante definir se a distribuição do trabalho leva a empresa ou setor a ter mais rendimento e se pode ganhar mais tempo compartimentando as tarefas.

A análise da distribuição do trabalho é uma técnica especializada de O&M, que tem como finalidade avaliar a distribuição das atividades, entre os diversos órgãos (CURY 2000).

Cury (2000, p. 403), “a distribuição do trabalho consiste no exame do trabalho realizado individualmente pelos empregados de um órgão e em sua classificação atividades/tarefas de acordo com os níveis de agregação necessários permitindo entre outros dados”:

Diagnosticar eventuais tempos mortos; identificar as tarefas de maior importância ou que exijam maior tempo em manipulação; controlar a correspondência entre o treinamento dos empregados e as tarefas a estes atribuídas; verificar existência de um equilíbrio na distribuição de várias tarefas (CURY, 2000).

Para uma adequada análise da distribuição do trabalho, é indispensável o desenvolvimento de uma seqüência ordenada de operações, visando obter as seguintes informações (CURY 2000):

Quais as tarefas individuais desenvolvidas pelos diversos empregados de um órgão sob análise; qual o tempo gasto, por empregado, por tarefa, num certo período de tempo (uma semana, por exemplo); quais as atividades desenvolvidas pelo órgão, em ordem decrescente de importância, segundo a ótica de seu gerente; qual a distribuição das atividades dos órgãos em tarefas, pelos respectivos empregados (CURY, 2000).

A distribuição do trabalho serve para ajudar as empresas definirem se todos os funcionários têm o mesmo equilíbrio de atividades, para não saírem sobrecarregados. Para melhor entendimento, a distribuição do trabalho faz a empresa/setor identificar se o trabalho é equilibrado entre os funcionários. Ajuda também a eliminar tarefas desnecessárias e que desperdiçam tempo, e identificar as

tarefas mais importantes. Por estes e outros motivos torna-se necessário processar tecnicamente a análise da distribuição do trabalho.

O quadro de distribuição do trabalho é um instrumento utilizado com o objetivo de analisar as diversas atividades atribuídas a cada uma das unidades existentes na empresa, por meio do diagnóstico das tarefas executadas por seus empregados, visando aferir a carga de trabalho e a nacionalidade de sua distribuição (CURY 2000).

Para facilitar o entendimento, podem ser considerados os seguintes conceitos:

Função: corresponde a uma agregação de atividades análogas, interdependentes que se encadeiam num único campo especializado de trabalho, devendo conseqüentemente, para sua maior eficácia, ter seu desenvolvimento alocado a uma unidade organizacional específica, sob uma única direção. Atividade: Compreende um agrupamento de uma série de tarefas complementares, correspondendo assim a um conjunto de tarefas/ações de cada unidade organizacional, caracterizado pelo consumo de recursos e orientadas para um objetivo definido, de caráter global. Tarefa: entendida como meio pelo qual se atinge o objetivo global de cada unidade organizacional, compreendendo uma ou mais rotinas referentes aos empregados (CURY 2000).

O quadro de distribuição do trabalho pode ser analisado pelos seguintes pontos:

Fator tempo: em que devemos considerar tempo consumido pelas diversas atividades/tarefas; a dosagem adequada que deve existir entre tempo despendido e a importância relativa da atividade/tarefa; eliminação dos tempos mortos. Fator capacidade profissional: devem-se procurar um equilíbrio entre as atribuições e responsabilidades dos empregados, em função dos respectivos cargos e as tarefas que lhe são cometidas. Equilíbrio do volume de trabalho dos funcionários: verificar o equilíbrio na distribuição de carga de trabalho dos funcionários. (CURY 2000).

Percebe-se que existem vários conceitos de administração do tempo, e que cada autor tem sua visão sobre o assunto. De um modo geral podemos dizer que administrar o tempo significa colocar tudo em ordem em determinado período de tempo, de forma a não faltar tempo para realizar os eventos que almejamos.

A organização do trabalho anda junto com a administração do tempo, pois quando temos um ambiente organizado, significa que estamos administrando bem o tempo, e que através desta organização o setor evitará desperdícios de tempo, de maneira a ter um trabalho organizado, oferecendo contentamento aos clientes e para seu próprio grupo.

De acordo com a teoria, foi observado que existem táticas para administrar o tempo, como, por exemplo, ter em mente algumas palavras como planejar, antecipar, priorizar e equilibrar. Estas palavras dão enfoque para ganhar tempo e evitar possíveis problemas por ausência de planejamento e organização do trabalho.

A teoria da estrela que os indivíduos, antes de administrar o tempo, devem passar pelo processo do ciclo da estrela, que são fases de administração pessoal, ou seja, antes de começar a administrar o tempo no período de trabalho, cada funcionário deverá passar pelas cinco fases da estrela que são a identidade, metas, planejamento, organização e execução, e depois poderá começar a aplicar a administração do tempo no trabalho. Esta teoria pode ser analisada de outra forma, pois, podemos pegar as fases da estrela e pensar como se a organização fosse o indivíduo.

No ensinamento de Kroehnert (2001) e Barbosa (2004) explicam como as metas são importantes para estabelecer objetivos e tomar decisões. A meta ajuda a administrar o tempo, e tornar-se organizado, pois, não esquecemos quais são nossos objetivos e sonhos, por ser um processo por escrito segundo os autores estudados.

Notou-se que o trabalho para ser organizado, a empresa deve trabalhar com três níveis de organização: a física, lógica e do conhecimento. Estes conceitos levam a entender que se o ambiente de trabalho estiver desorganizado, a empresa pode consumir horas procurando por algo que está no meio bagunça. Se a empresa não tiver um avanço tecnológico também poderá perder tempo utilizando programas antigos, e também deve sempre estar adquirindo conhecimento para delegar o excesso de informações a sua volta.

O fator tempo é relativo, porém pode ser controlado através de algumas técnicas. Então, é possível administrar atividades imprevistas por meio de marcadores de tempo, estabelecimento de metas imediatas para cada atividade inesperada, selecionar telefonemas, identificar pessoas, sempre adquirindo uma estratégia para cada situação que não se espera.

Compreendendo a teoria de Cury (2000), entendeu-se que a distribuição do trabalho é importante para a organização ter mais rendimento, porque suas atividades podem ser compartimentadas, eliminando tarefas supérfluas e que desperdiçam momento, ocasião, período, de forma a ganhar mais tempo.

Por fim, de todas as teorias, percebe-se que a administração do tempo pode ser administrada de várias maneiras, basta cada um praticar da melhor forma para si, pois não existe uma regra, nem um modelo óbvio para segui-los, devido a questão tempo ser muito variável, porém a administração do tempo nas empresas pode ser mais uma ferramenta de gestão, pois poderá planejar o que irá fazer durante o período de trabalho, ou seja, colocar tudo em ordem em determinado tempo. O trabalho pode ser organizado de forma a não faltar tempo para realizar as atividades importantes, e também não deixar de cumprir prazos, situações e problemas pendentes. Na organização do trabalho, instrumentos como distribuição do trabalho cria responsabilidade e melhor controle das funções, atividades e tarefas.

3 METODOLOGIA

O método científico é utilizado para a investigação da realidade, a causa e a correlação dos fatos, o que proporciona a definição de um problema a ser investigado. Após esta definição, são criadas propostas de solução ao problema, junto à definição de suas conseqüências; As soluções são testadas de acordo com a teoria a respeito e caso sejam comprovadas incoerências nas informações, estas deverão ser reformuladas (LAKATOS e MARCONI, 2003).

O procedimento técnico utilizado nesta monografia foi o estudo de caso na Ouvidoria do UniCEUB, com foco nos funcionários.

O estudo de caso é realizado, segundo Lakatos e Marconi (2003, p.183), colocando o pesquisador “em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Os tipos de pesquisas aplicadas no trabalho foram à pesquisa exploratória, pesquisa explicativa e as pesquisa bibliográfica. A Pesquisa Exploratória, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 176), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

A pesquisa Explicativa, segundo Gil (1996, p. 46):

[...] tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1996, p. 48), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi o método de procedimento. Segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 221), “método de procedimento constitui etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos”.

As técnicas para coletas de dados de informação foram a documentação direta através da observação e a direta extensiva através da entrevista.

Foram aplicadas seis perguntas estratégicas sobre o tema, com cinco funcionários da Ouvidoria do UniCEUB, apenas por um dia, com as condições de

identificar se os funcionários sabem sobre o argumento administração do tempo, com administram e analisam.

Também foi utilizada a observação pessoal, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 192), “é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”.

Com o objetivo de objeto de observação, análise e aplicação prática, a seguir é relatado o estudo de caso realizado na Ouvidoria, setor do Centro Universitário de Brasília.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo buscou-se mostrar os dados obtidos através da pesquisa realizada com os funcionários da Ouvidoria do UniCEUB, para análise de como os funcionários administram o tempo e organizam o trabalho, e também se houve a necessidade de dividir as tarefas de ambos para que haja melhor controle do tempo.

4.1 Breve Histórico da Instituição

Segundo o Manual de Orientações Gerais ao Corpo Discente do UniCEUB (2003), em 1968, os professores e advogados Alberto Péres, Fausto Padrão, José Ercílio Curado Fleury, Paulo Oliveira Silva e Flávio Degrázia se reuniram com a idéia de montar uma instituição de ensino em Brasília, com o apoio do então Deputado Federal e Líder da Câmara, João Herculino, que sugeriu a criação de uma Universidade Particular com funcionamento noturno. Após a aprovação do projeto, por intermédio do Conselho Federal de Educação, foi criado o CENTRO DE ENSINO UNIFICADO DE BRASÍLIA – CEUB, com os cursos de Direito, Pedagogia, Geografia, História, Matemática, Letras, Economia, Contabilidade, Administração e Psicologia. Com a aprovação da LDB e a Portaria 639, 13 de maio de 1997, que dispõe sobre o credenciamento de Centros Universitários para o Sistema Federal de Ensino Superior. A Instituição estabeleceu como meta o credenciamento do CEUB para Centro Universitário. Em 1999, o CEUB dispõe dos seguintes cursos: Direito, Pedagogia, Geografia, História, Matemática, Letras, Contabilidade, Administração, Comunicação Social, Psicologia, Biologia, Fisioterapia, Arquitetura, Nutrição, Enfermagem, Ciências da Computação, Engenharia de Computação, Turismo, Relações Internacionais e Educação Física.

Aos 30 anos de existência o CEUB é reconhecido pelo Ministério da Educação como Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), o primeiro do Distrito Federal em 1999. Em 2004 é credenciado pelo MEC como Centro Universitário.

4.1.1 Filosofia

“Preparar o homem integral por meio da busca do conhecimento e da verdade, assegurando-lhe a compreensão adequada de si mesmo e de sua respon-

sabilidade social e profissional”.

4.1.2 Conceito de Ouvidoria

A ouvidoria é uma das poucas ferramentas administrativas que, durante longos anos, poucas alterações sofreram no seu contexto e na sua essência. Entretanto, foi na Suécia de 1809 que se instituiu o ouvidor como hoje é conhecido. A ele designou-se o nome *Ombudsman* - pessoa que administra de fora para dentro (LYRA, 2000).

As primeiras ouvidorias universitárias surgiram no Canadá em 1965, na Universidad Simon Froser, e nos Estados Unidos, em 1967, na Universidade Estadual de Nova York e na Universidade de Berkeley. Somente a partir de 1984 é que as universidades brasileiras começaram a discutir a possibilidade da implantação de ouvidorias em sua estrutura organizacional. Como no Brasil as primeiras experiências e resultados foram vivenciados em órgãos públicos, e neste período as instituições particulares de ensino superior ainda não possuíam uma visão mais ampla e clara dos benefícios deste serviço, as Instituições de Ensino Superior que iniciaram o processo de análise para a implantação de ouvidorias eram universidades públicas federais ou estaduais (LYRA, 2000, p.125).

De acordo com Lyra (2000, p. 126) o Ouvidor Universitário no exercício de sua função de mediador "coloca em prática um processo de resgate da cidadania no âmbito da comunidade acadêmica, criando condições para que todos compreendam a necessidade de cumprir os seus deveres e exigir os seus direitos"

As ouvidorias não possuem o poder de revogar ou anular decisões, mas utilizam a persuasão e a influência para recomendar ou propor mudanças nas organizações (LYRA, 2000).

Apenas em 1992 foi implantada a primeira ouvidoria numa Instituição de Ensino Superior, que foi a Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), e até então, não havia conhecimento de nenhuma instituição particular que tivesse a iniciativa da utilização da ouvidoria geral (VISMONA 1997, p.19).

As ouvidorias universitárias, sob a perspectiva de agentes na construção de relações humanas significativas, vão além de um simples processo de comunicação do tipo disque-denúncia ou núcleo de informações, estando voltadas para uma função de ajuda.

Pelas características de seu trabalho, cabe ao ouvidor desenvolver diagnósticos institucionais, sugerir e recomendar pareceres sobre as necessidades de mudanças nos procedimentos e normas institucionais que visem ao aperfeiçoamento da instituição.

4.2 Breve Histórico da Ouvidoria

Segundo o site, com o passar dos anos o UniCEUB, preocupado em promover melhor relacionamento entre alunos, corpo docente, funcionários e a comunidade externa, implementou a Ouvidoria em novembro de 2006, tendo como objetivo a identificação e a solução de possíveis problemas existentes e, principalmente pelo serviço de atendimento individual personalizado, com caracterização de autonomia de ação e imparcialidade. É apresentada como nova alternativa a estudantes, professores, colaboradores e a comunidade, para expressar anseios, insatisfações, sugestões e elogios tanto ao corpo acadêmico como ao corpo funcional e à direção institucional. Dessa forma, a Ouvidoria auxilia a estreitar relações dos diversos públicos da Instituição com a Reitoria, além de contribuir para a excelência dos serviços prestados.

4.3 Entrevista

Um estudo de caso presume uma análise profunda da teoria e da prática, não sendo resumido à aplicação de teorias em uma empresa. Isto, porque a teoria por si só não consegue se adaptar às organizações, aos seus princípios e cultura, a menos que alguém analise o ambiente em que esta possa ser inserida e a adapte as necessidades deste, a fim de ampliar as perspectivas da empresa.

Ao analisar a possibilidade de mudança na Ouvidoria do UniCEUB, é importante realizar uma entrevista com cada um dos funcionários, para identificar suas opiniões em relação a administração do tempo e organização do trabalho. Somente após esta primeira análise, será possível relacionar a teoria à prática, respeitando suas características.

Primeiramente foram apresentadas seis perguntas estratégicas sobre o tema administração do tempo e organização do trabalho. Em cada questão foi oferecido um breve conceito sobre o tema, com enfoque na administração do tempo, com o

objetivo de contextualizar o entrevistado. A última pergunta foi em relação a uma semana, dos dias 14 a 18 de abril, em que o setor se propôs a realizar a distribuição do trabalho, para ver se adquiria alguma melhoria, e ganho de tempo. As entrevistas foram realizadas com cinco funcionários da Ouvidoria do UniCEUB, sendo eles; Ouvidora-geral, assistente da ouvidora e três estagiários durante os dias 28, 29 e 30 de abril de 2008 (vide apêndice a).

4.4 Análise Crítica

Em um primeiro contato com o tema, os funcionários da Ouvidoria do UniCEUB ficaram impressionados por descobrirem que há maneiras de poder administrar melhor o tempo durante o trabalho, para gerar uma melhor organização do trabalho. A partir desta contextualização a Ouvidoria como um todo começou a trabalhar com mais atenção, e ter um novo ponto de vista ao administrar suas atividades.

A administração do tempo, por exemplo, pôde ser enxergada como uma ferramenta de gestão no qual os funcionários trabalham na empresa com objetivo de cumprirem as determinadas tarefas em determinado tempo. Este primeiro entendimento esclarece a importância de se planejar o horário com enfoque amplo, no qual deve atender as expectativas da Instituição.

Teve maior importância quando apresentado aos funcionários que as empresas, quando não administram bem o seu tempo, correm grandes riscos de tornar o ambiente desorganizado conforme apresentado por Barbosa (2004). Os próprios funcionários, através de experiências de mercado e até mesmo experiências pessoais manifestaram-se dizendo que a falta de planejamento de ocasiões, além de acumular as tarefas, passam por dificuldades na organização do trabalho.

Desta forma, pode ser tratada com a importância que lhe cabe. Os funcionários, que até então não haviam falado sobre o tema formalmente, entenderam que aquele era o momento, talvez o primeiro, para se levar a administração do tempo a uma discussão concreta dentro da Ouvidoria da UniCEUB.

Quanto ao uso da gestão do tempo dentro da Ouvidoria do UniCEUB, os cinco funcionários afirmaram que não há nenhuma forma concreta de administrar o

tempo, devido ser um setor de atendimento ao público, que as atividades dependem da demanda de manifestantes, porém através dos dados coletados na entrevista foi percebido que cada um tem sua maneira natural de controlar o seu tempo.

Os cinco funcionários apresentaram pontos de vista diferentes em relação ao conceito de administração do tempo, porém com algumas semelhanças. Curiosamente, cada um apresentou conceitos com enfoque específico da Ouvidoria.

O primeiro funcionário entende que é estabelecer prioridades e organizar a agenda do trabalho. Já o segundo funcionário diz que parte do princípio de fazer um cronograma de atividades para usar o tempo da melhor forma possível. O terceiro funcionário, por ser a assistente do setor, definiu com mais aprofundamento, dizendo que é executar as atividades da própria função, distinguindo prioridades diárias e atribuindo outras a serem desenvolvidas, a curto, médio e longo prazo. O quarto funcionário descreveu como aproveitar cada minuto para resolver os problemas. Enfim, o quinto funcionário, delineou como saber organizar e planejar o seu dia-a-dia, para estar bem com si mesma. Ou seja, o que pode ser confirmado por Hindle (2000), que é fazer um bom uso do seu tempo.

Com relação à organização do trabalho, quando questionados quais as formas que organizam o trabalho na Ouvidoria, o chefe do setor mostrou que faz reuniões semanais com a assistente para definir prioridades. O segundo funcionário, que é estagiário da área diz que separa as tarefas em prioritárias e cotidianas, para coordenar o trabalho de forma mais eficiente. O terceiro, que é a assistente do setor demonstrou que organiza o trabalho através de ferramentas como agenda do *Outlook*, pastas funcionais, catálogo de rede de relacionamentos necessários à sua função, e leitura das prioridades definidas nas reuniões.

Os outros funcionários procuram chegar no horário e organizam de forma, a colocar as prioridades em dia, para ganhar tempo e o trabalho se tornar organizado. A ação dos funcionários chegar cedo e colocar as prioridades em dia, é uma ação proveitosa, pois à medida que pelo menos um dos funcionários já tem a consciência de que esta recomendação deve ser seguida, o setor começa a ganhar cada vez mais tempo e força para atingir seus objetivos e metas. Como dito por Faria (1984), que uma boa organização do trabalho, é quando todos os elementos do trabalho são abordados, integrados e administrados em um conjunto. Visto que os funcionários da Ouvidoria utilizam todas as ferramentas, como planejar e priorizar as atividades.

Para Hopkins (2000), as atividades devem ser planejar para enfrentar as interrupções, e melhor organizar o trabalho.

Como apresentado anteriormente, Barbosa (2004), planejar é a melhor forma de ganhar tempo e ajuda a ganhar uma visão daquilo que deve ser feito e de como será feito, ajudando a reduzir os riscos e prever resultados. As respostas dos funcionários em analogia aos conceitos básicos que estão familiarizados com a administração do tempo, concordaram e mostraram que planejam o trabalho para não correrem riscos de eventualidade, e também que priorizam as atividades mais importantes.

Quanto ao estabelecimento de metas, todos os funcionários falaram que estabelecem metas durante o período de trabalho, e para o próprio setor, em curto, médio e longo prazo. Para Kroehnert (2001) e Barbosa (2004), existem algumas técnicas recomendadas para escrever uma meta de forma concreta. Uma sugestão para a Ouvidoria é estabelecer metas por escrito para ajudar a gerir o tempo e se tornar mais organizado, porque envolve um processo de realização, também faz com que não esqueçam quais são os objetivos do setor e dos próprios funcionários.

Como visto anteriormente na teoria de Ferreira (2008), as atividades imprevistas consomem o tempo que poderia já estar programado para outra situação. Então, foi questionado aos funcionários da Ouvidoria sobre as atividades imprevistas, e como lidam com estas. O primeiro funcionário, a Ouvidora-geral do setor, diz que não tem um método para lidar, mas que tenta ser mais objetiva, quando estas aparecem. O segundo funcionário, estagiário do setor, diz que se há atividades imprevistas dependendo da sua importância, esta deve ser priorizada, e não ser mais considerada imprevista. O terceiro, a assistente da ouvidora, diz que as situações inesperadas já foram características comuns da Ouvidoria, quando estava localizada no hall de entrada da Instituição, mas que agora, está localizada numa sala adequada, e que não têm tantas situações impensadas, como antes. Complementa que mesmo assim podem surgir, e que são sempre uma surpresa, por ser situações que não estão esperando. Diz não ter nenhum método único para resolver estas situações. Os outros funcionários, também se manifestaram dizendo que não trabalham com nenhum método para estas situações, mas que de alguma maneira, tentam realizá-las mais rápido possível, dependendo do nível de importância.

A última pergunta foi sobre a distribuição do trabalho, que para Cury (2000), ajuda a diagnosticar eventuais tempos mortos. A Ouvidoria, durante uma semana passou pelo processo de divisão de tarefas, para verificar se haveria a necessidade de compartimentar as tarefas do setor, para melhor aproveitamento do tempo e organização do trabalho. Então, foi questionado aos funcionários se com esta divisão do trabalho o setor melhorou, e se teria à necessidade adquirir a esta mudança. O primeiro funcionário, a Ouvidora geral, disse que o trabalho ficou mais organizado, o serviço fluiu mais, e funcionários já chegam e sabem o que tem que ser feito, afirma que deve ser adquirido a distribuição do trabalho. A assistente confirmou que a divisão proporcionou um bom andamento e controle dos procedimentos, e que houve uma melhor definição das tarefas para cada integrante. Os outros funcionários, que são estagiários do setor, acreditam que melhorou muito, pois se sentiram com mais responsabilidades, que ganharam mais ordem nos procedimentos, e cumprimento de prazos. Todos querem que o setor adquira a divisão de tarefas por funcionário.

O desejo da equipe da Ouvidoria é que, através deste estudo demonstrado, todos os integrantes do grupo tenham um espírito de saber gerir o tempo, porque o tempo é um fator natural que dependendo de cada situação pode ser pouco ou muito. Percebeu-se que todos os funcionários querem atingir as metas e objetivos do setor, para a satisfação dos estudantes, professores, colaboradores e da comunidade, e também para o sucesso e crescimento da Instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o embasamento teórico apresentado neste trabalho monográfico verificou-se que a administração do tempo pode gerar uma organização no trabalho, pois trabalhar gerindo o tempo é manter o equilíbrio das tarefas, cumprindo os prazos e não acumulando as atividades. A empresa, setor e funcionários que não administram bem o seu tempo durante o período de trabalho pode se considerar decadente, pois os clientes internos não estando satisfeitos refletirão essa insatisfação na sua produtividade. Em outras palavras, o produto final da empresa é o reflexo da satisfação e da qualidade dos serviços dos funcionários.

O Tema proposto – Administração do tempo e organização do trabalho foi um tema importante para os funcionários da Ouvidoria do UniCEUB porque na maioria das vezes executam as tarefas sem estar atento ao tempo, gerando muitas pendências, e não cumprimento de prazos.

Percebeu-se então, a resposta ao problema proposto neste trabalho, que foi possível administrar o tempo na Ouvidoria do UniCEUB para gerar uma organização do trabalho, pois durante a semana que as tarefas foram distribuídas por funcionários atingiu-se um melhor desempenho, ganhando tempo e tornando-se o trabalho mais organizado.

Através da observação pessoal percebeu-se que os manifestantes, após fazer uma revelação, esperam uma resposta a mais rápida possível dos funcionários da Ouvidoria, e valorizam apenas o melhor serviço que tem que ser prestado. Então é interessante que a equipe da Ouvidoria trabalhe com administração do tempo, para dar a melhor satisfação para estes manifestantes.

Os objetivos da monografia foram alcançados com êxito e apoio dos funcionários da Ouvidoria, que em nenhum momento se negaram a responder a entrevista, pois contemplaram a pesquisa, e interessaram-se em adquirir a administração do tempo dentro do setor da Instituição.

Através deste trabalho monográfico, recomenda-se, para uma melhor produtividade dos funcionários, o uso da administração do tempo no período de trabalho e uma análise semanal da chefia para verificar se o trabalho torna-se mais organizado.

Foi uma experiência única, pois percebeu-se que houve a necessidade de uma mudança no setor, para administrar melhor o tempo e organizar o trabalho, para que haja motivação, satisfação, melhores desempenhos e, conseqüentemente, melhores resultados na Ouvidoria do UniCEUB.

Por fim, espera-se que esse trabalho não se volte ao esquecimento e se torne mais abrangente, o ideal seria que esse tema fosse perceptível aos olhos de muitas pessoas e empresas para atingirem os seus objetivos e metas alcançando o sucesso.

REFERÊNCIAS

ALVARAES, Alberto. *Considerações sobre administração do tempo*. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/ge/sucesso/tempo/020804-administracao_tempo_alvaraes.shtm>

BARBOSA, Christian. *A tríade do tempo: a evolução da produtividade pessoal, como gerenciar ainda melhor o seu tempo*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA. *Material Institucional*. Disponível em: <http://www.uniceub.br/instituicao/ouvidoria/ins090_Ouvidoria.aspx>. Acesso em: 25 mar. 2008.

CHAVES, Eduardo. *Administrar o tempo é planejar a vida*. Disponível em: <<http://www.chaves.com.br/TEXTSELF/MISC/timemgt2.htm>>. Acesso em: 11 mar. 2008.

CLEGG, Brian. *Administração do tempo: método prático: reorganize sua vida e o seu local de trabalho já*. Rio de Janeiro: Quallitymark, 2002.

CURY, Antonio. *Organização e métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FARIA, Nivaldo Maranhão. *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1984.

FERREIRA, Bebel. *Administre bem o seu tempo*. Disponível em: <<http://bbel.uol.com.br/conteudo.aspx?pk=1370&tipo=topico&cod=topico14>>. Acesso em: 02 abr. 2008.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

HINDLE, Tim. *Como administrar o tempo*. São Paulo: Publifolha, 2000.

HOPKINS, Johns. *Organizar o trabalho para maior eficiência e melhores serviços*. Disponível em: <<http://www.bibliomed.com.br/lib/ShowDoc.cfm?LibDocID=14752&ReturnCatID=200239>>. Acesso em: 11 fev. 2008.

JUNQUEIRA, Luis Augusto Costacurta. *Administração do tempo: um programa de autodesenvolvimento*. 3 ed. Rio de Janeiro: COP, 1988.

KROEHNERT, Gary. *Domando o tempo: como devorar um elefante*. São Paulo: Manole, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5 ed. Atlas. São Paulo, 2003.

LYRA, Rubens Pinto. *O ouvidor universitário*. In. Associação brasileira de ouvidores. São Paulo. Imprensa Oficial, 2000.

MAITLAND, Ian. *Administre seu tempo: identificando os principais inimigos do seu desempenho, reprogramando antigos hábitos, aumentando seu rendimento*. 5 ed. São Paulo: Nobel, 2002.

PRÓ-REITORIA ACADÊMICA E DIRETORIA ACADÊMICA. *Orientações gerais ao corpo discente*. ACC – Agência de Comunicação do UniCEUB: 2005.

THALEMBERG, Marcelo. *Socorro roubaram meu tempo: mais de 100 soluções para recuperar seu tempo com o ms Outlook e técnicas de comportamento*. São Paulo, Érica, 2003.

VISMONA, Edson Luis. *O ouvidor no Brasil*. In. Associação brasileira de ouvidores. São Paulo. Imprensa Oficial, 1997.

APÊNDICE

A presente entrevista trata-se de uma pesquisa realizada no âmbito do Programa de Graduação do curso de Administração do UniCEUB, para contribuição da disciplina de Monografia. Está sendo desenvolvido um estudo sobre administração do tempo e organização do trabalho, com um estudo de caso nesta Ouvidoria. Sendo assim, os dados desta entrevista, servirão para registrar as informações, como instrumento facilitador do procedimento de coleta de dados. Desta maneira é solicitado sua colaboração e sinceridade das informações, para viabilizar esta investigação

Instrumento de coleta de dados

1- Para o autor Hindle, “administrar o tempo é fazer um bom uso do seu tempo, podendo identificar os pontos falhos da organização e sugerir soluções, considerado uma necessidade para ganhar produtividade no trabalho”. Para você o que é administrar o tempo?

Primeiro funcionário (Ouvidora-Geral): Administrar o tempo é estabelecer prioridades, organizar bem a agenda de trabalho, definir dias e horários mais apropriados para executar determinadas atividades, é saber organizar melhor o uso do tempo para se tornar mais produtivo.

Segundo funcionário (Estagiário): Administrar o tempo parte do principio de fazer um cronograma de um determinado espaço de tempo, mesmo mentalmente, com a intenção de usar o tempo da melhor forma possível.

Terceiro funcionário (Assistente): Administrar o tempo é executar as atividades da sua função, em consonância as atividades que trabalham no mesmo setor, distinguindo as prioridades diárias, e atribuindo outras atividades a serem desenvolvidas na agenda, diariamente, semanalmente, mensalmente ou semestralmente.

Quarto funcionário (Estagiário): Administrar o tempo é aproveitar cada minuto para resolver problemas do dia-a-dia.

Quinto funcionário (Estagiário): Administrar o tempo é organizar seu tempo, seu dia-a-dia, para estar bem como você mesma, ou seja, é saber planejar.

2- Para Faria (1984, p. 19), “organização do trabalho é um sistema de atividades coordenadas que transformam ou adaptam o ambiente”. Como você organiza o trabalho nesta Ouvidoria?

Primeiro funcionário (Ouvidora-Geral): Faço reuniões semanais com a assistente para a definição de prioridades. As atividades a serem desenvolvidas são organizadas por *Outlook*, pois são lançadas em seu calendário. Organizo as atividades com base na agenda, identifico as prioridades para depois começar a executar as atividades. Nas prioridades identificamos se é necessário envolver mais pessoas da equipe e delegamos algumas atividades.

Segundo funcionário (Estagiário): Separo as tarefas em prioritárias e cotidianas, desta forma posso coordenar o trabalho de maneira mais eficiente.

Terceiro funcionário (Assistente): Utilizo ferramentas como: agenda do *Outlook* pasta funcional com assuntos que estou resolvendo sobre a mesa, catálogo da rede de relacionamentos necessários à função, leitura da agenda com prioridades diárias.

Quarto funcionário (Estagiário): Organizo de forma que eu consiga colocar em dia as prioridades: porque ganho mais tempo para atender, se caso houver, sem alterar minha dinâmica, ou seja, sem deixar de cumprir prazos.

Quinto funcionário (Estagiário): Procuro chegar no horário, desenvolver o que precisa ser feito da melhor maneira possível.

3- “A melhor administração do tempo está familiarizada com alguns conceitos básicos como: planejar, antecipar, priorizar, e equilibrar (BARBOSA, 2004)”. Você concorda com estes conceitos? Como você administra o tempo no seu trabalho?

Primeiro funcionário (Ouvidora-Geral): Sim, de acordo com as prioridades estabelecidas. Às vezes acontecem situações que não tínhamos planejado, mas se

vejo que é necessário parar as outras atividades para dar atenção a essas situações, eu paro, e assim percebe-se que prejudica um pouco o planejamento. Depois temos que alterar para conseguir cumprir o que foi estabelecido.

Segundo funcionário (Estagiário): Completamente, acredito que são os conceitos ideais para a organização do tempo.

Terceiro funcionário: Concordo. Para administrar o tempo, considero o planejamento o principal aspecto. Deve ser entendido por todos os integrantes da equipe, pois todos fazem parte do planejamento.

Quarto funcionário (Estagiário): Sim, concordo. Pois planejo meu trabalho, priorizando as manifestações do dia-a-dia, para melhor equilíbrio no trabalho, e também caso se houver contratemplos.

Quinto funcionário (Estagiário): Sim. Planejar para não correr nenhum risco de eventualidade não planejada.

4- As metas podem ajudar a administrar o tempo e se tornar mais organizado, porque envolve um processo de realização, também faz com que não esqueçamos quais são nossos objetivos. Para você o que é meta? Estabelece alguma meta durante o trabalho?

Primeiro funcionário (Ouvidora-Geral): A meta é a quantificação do objetivo. Exemplo: Objetivo: Atender os alunos satisfatoriamente. Metas: responder 95% dos questionamentos dentro do prazo. Estabeleço sim metas para o trabalho.

Segundo funcionário (Estagiário): Metas são as atividades prioritárias, as quais devem ser estabelecidas como metas.

Terceiro funcionário: meta é um marco temporal definido para o término de determinada atividade. A meta também é definida por qual objetivo a atividade deverá alcançar: o que fazer, quem fará, quando, por quanto tempo, onde e como. Estabeleço várias metas durante o trabalho. Metas de curto, médio e longo prazo.

Quarto funcionário (Estagiário): Meta é cumprir com um determinado objetivo. Utilizo metas para melhor organizar o tempo e o ambiente de trabalho.

Quinto funcionário (Estagiário): Meta é objetivo. Sim, procuro realizar e fazer o que é mais importante, o que não pode ser deixado para depois.

5- De acordo com Ferreira (2008), “as atividades imprevistas consomem o tempo que poderia já estar programado para outra situação. Então, é preciso saber lidar com as situações inesperadas e tentar administrá-las”. Como você lida com situações inesperadas? Adota algum método? Determina a quantidade de tempo para essas situações?

Primeiro funcionário (Ouvidora-Geral): Tento resolver as atividades inesperadas. Não adoto nenhum método. Não determino tempo, porém tento ser mais objetiva.

Segundo funcionário (Estagiário): Quando há, dependendo da importância, as priorizo ou não.

Terceiro funcionário: situações inesperadas são muito comuns. Hoje em razão da mudança do setor para uma sala adequada, acredito que não teremos tantas situações inesperadas, o que era uma característica comum e diária das atividades da Ouvidoria. Somente agora, após decorrido o tempo acredito que estamos em local adequado. As situações inesperadas são, como a própria situação diz, uma surpresa. Não tenho, até o momento um método único para resolver cada situação, pois cada caso é um caso, e não temos uma certeza do que precisará ser feito. Vai depender de cada caso.

Quarto funcionário (Estagiário): Como trabalho com administração do tempo, estabelecendo prioridades, fica fácil de resolver essas situações inesperadas. Não utilizo nenhum método, nem determino nenhuma quantidade de tempo, mas sempre dá tudo certo.

Quinto funcionário (Estagiário): Procuro realizá-las mais rápido possível, porém com qualidade.

6- É importante definir se a distribuição do trabalho leva a empresa ou setor a ter mais rendimento e se pode ganhar mais tempo compartimentando as tarefas. A Ouvidoria passou recentemente por um processo de divisão de tarefas, para verificar se haveria a necessidade de compartimentá-las por funcionário, para melhor aproveitamento do tempo e organização do trabalho. O que você verificou durante esta semana de distribuição? Para você melhorou ou piorou para o setor? Vale a pena continuar dividindo as atividades?

Primeiro funcionário (Ouvidora-Geral): Ficou mais organizado, o serviço fluiu mais, pois as pessoas já chegam e sabem o que tem que ser feito, ou seja, melhorou muito.

Segundo funcionário (Estagiário): Percebi que o setor ganhou mais ordem dentro do seu procedimento e melhorou seus prazos. Acredito que melhorou muito e que poderia continuar a dividir as atividades.

Terceiro funcionário: Sim. Considero que esta orientação está proporcionando um bom andamento e controle dos procedimentos. Houve uma melhor definição das tarefas para cada integrante.

Quarto funcionário (Estagiário): A divisão do trabalho melhorou bastante, assim cada pessoa trabalha os seus “objetivos” e metas, e ainda poderá ajudar o outro quando estiver concluído seu trabalho. Vale a pena continuar, pois assim, pode melhorar o relacionamento interpessoal. O mais importante é porque se dá por concluído o trabalho e a Ouvidoria pode chegar na suas metas e alcançar o sucesso.

Quinto funcionário (Estagiário): Sim. Porque dividindo você tem a responsabilidade do que deve realizar e por acaso, termine suas tarefas, poderão desenvolvê-las outras e verificará que terá mais potencial, e por se sentir mais útil, por ter um dever.